



управляем  
предприятием



**ПЕРСОНАЛ КАК КЛЮЧЕВОЙ РЕСУРС:  
КАК ВЫСТРОИТЬ УПРАВЛЕНИЕ  
МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО**



## Елена Буравлева

Консультант по управлению, руководитель проектов. Имеет большой опыт решения задач собственников бизнеса и топ-менеджеров. Основная специализация — постановка системы управления и совершенствование бизнес-процессов.

Существуют различные взгляды на сотрудников компании. На персонал компании можно смотреть как на носителя культуры и знаний организации, можно смотреть как на группу личностей, связанную определенными отношениями и обладающую определенными компетенциями. Но, помимо всего перечисленного, персонал можно и нужно рассматривать как один из ключевых ресурсов компании. В нынешней непростой демографической и экономической ситуации управлению данным ресурсом уделяется все больше внимания. Руководители многих компаний задумываются о совершенствовании процессов управления персоналом, выстраивании их как регулярной и регламентированной деятельности.

Во многих концепциях менеджмента персонал рассматривается как один из ресурсов организации и объектов управления. Однако персонал — ресурс специфический, он обладает набором особых характеристик, которые отличают его от других ресурсов компании.

1. Персонал — это важнейший ресурс любой организации, так как только с помощью конкретных людей компания реализует свою деятельность. Это означает, что любая проблема в управлении компанией (так или иначе) связана с проблемами в управлении персоналом. Ответственность за нее лежит не только на службе управления персоналом, но и на всех, кто вовлечен в работу с персоналом (то есть на всех руководителях).



2. Жизненный цикл сотрудника в компании, как правило, более долговременный, нежели жизненный цикл товара или конкретных денежных поступлений. Люди работают в компании годами, тогда как товар, поступивший на склад, может уйти с него в тот же день. Поэтому управление каждым конкретным сотрудником требует стратегического (то есть долговременного) подхода.
3. Люди наделены интеллектом. Их реакция на внешнее воздействие эмоционально-осмысленная, а не механическая. Следовательно, процесс взаимодействия между организацией и работником является двусторонним и требует регулярной обратной связи.

Управление персоналом как ресурсом является наиболее сложным процессом, требующим особого и постоянного внимания руководителя и существенно влияет на эффективность компании в целом.

4. Люди — носители знаний и способны к самостоятельному совершенствованию и развитию. Более того, многие подходы рассматривают это как наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации. Данным процессом также можно и нужно управлять.
5. И наконец, люди приходят в организацию добровольно, осознанно и с определенными целями. Поэтому удовлетворенность сотрудника взаимодействием с компанией является таким же необходимым условием его работы, как и удовлетворенность компании сотрудником.

Поэтому управление персоналом как ресурсом является наиболее сложным процессом, требующим особого и постоянного внимания руководителя, а эффективность процессов управления персоналом существенным образом влияет на эффективность компании в целом.

### Основные задачи управления персоналом — вызовы времени

Изменение рыночной ситуации в последние годы привело к тому, что эффективное управление человеческим ресурсом приобретает для компаний все большее значение. С одной стороны, демографический кризис 90-х годов проявляется резким снижением квалифицированных кадров. С другой стороны, экономические потрясения заставляют предприятия резко уменьшать бюджеты на персонал и сокращать фонд оплаты труда, затраты на социальный пакет и обучение. Надежда многих работодателей на то, что в кризисной ситуации высвобождаются квалифицированные кадры, — иллюзия. Предприятия в первую очередь избавляются от неэффективных сотрудников, удерживая ценных и компетентных специалистов. От HR-директоров регулярно приходится слышать: «Кандидатов много, а выбрать не из кого».

Все это подталкивает компании к необходимости изменения концепции управления персоналом. В последнее время все чаще звучат слова про «управление человеческим капиталом» (HCM, Human Capital Management), то есть о получении максимальной отдачи от имеющегося в компании человеческого ресурса и его потенциала, а также от процессов

управления этим ресурсом и вложений в персонал. Реализация такого подхода предполагает фокусировку управления персоналом в трех основных областях.

**Первая область — оптимизация человеческого ресурса.** Так же как в свое время предприятия боролись с излишками запасов на складах и с дебиторской задолженностью, следующая область улучшения — повышение эффективности использования человеческого ресурса, то есть получение максимальной отдачи от сотрудников при оптимальных и достаточных затратах на персонал. Это требует внедрения в регулярную работу компании инструментов:

- управления, оценки результативности и оплаты труда на основе KPI (Key Performance Indicators);
- регулярного анализа организационной структуры, устранения дублирующих функций, сокращения лишних звеньев управления;
- анализа и планирования штатной численности на основе нормативов загрузки.

**Вторая область — управление результативностью и использованием человеческого потенциала.** Она включает в себя задачи:

- мотивации за развитие и применение знаний, результативность, привнесение улучшений в работу компании;
- категоризации сотрудников по их значимости для бизнеса — грейдирование<sup>1</sup>;
- регулярной оценки компетенций и результативности, выявления и поощрения сотрудников успешных или имеющих потенциал развития;
- управления не только вертикальным, но и горизонтальным карьерным ростом;
- формирования корпоративной базы знаний.

**Третья область улучшений, способствующая максимизации использования человеческого потенциала, — оценка эффективности всех HR-процессов для достижения целей компании.** Она предполагает регулярное определение KPI процессов управления персоналом, связь этих KPI со стратегическими целями и бизнес-результатами компании. Это возможно за счет:

- максимальной «информатизации» HR-процессов, получения регулярных аналитик по результирующим и промежуточным этапам работы с персоналом;
- оценки результативности и эффективности HR-процессов.

## Процессы управления персоналом: целостная модель и условия ее эффективности

Основой для построения эффективного управления человеческим капиталом является системный взгляд на все процессы работы с персоналом, в том числе понимание их взаимосвязей и взаимовлияния.

В этой модели все процессы работы с персоналом можно разделить на 4 группы:

- процессы кадрового учета, основная задача которых — фиксировать все данные о персонале, необходимые для поддержания трудовых отношений между работником и компанией;

<sup>1</sup> Грейд — степень шкалы зарплат, а также группа близких должностей с одинаковым уровнем зарплаты. Система грейдов — это развитие тарифной сетки. Принадлежность сотрудника к тому или иному грейду (и, соответственно, размер его зарплаты) определяется с помощью оценки профессиональных компетенций.



**Рис. 1.** Модель системы процессов управления персоналом.

- группа процессов обеспечения кадрами, цель которых — предоставить компании сотрудников в соответствии с требованиями должности и приносящих требуемый результат;
- группа процессов управления человеческими ресурсами, назначение которых — задать параметры, необходимые для обеспечения бизнеса кадрами (план по численности, система мотивации, набор компетенций) и обеспечить оценку эффективности работы сотрудников;
- процессы управления человеческим капиталом, которые направлены на планирование и получение максимальной отдачи от вложений в персонал.

### Информатизация HR — осознанная необходимость

Решение задач, связанных с эффективным управлением человеческим капиталом, требует оперативного получения, обработки и анализа большого количества данных о пер-



сонале и применения современных технологических средств. Эта область задач, получившая название **HR Digital**, подразумевает:

- применение современных инструментов сбора, анализа и обработки большого массива данных как внутри компании, так и на внешнем рынке, построение работы с разнообразной аналитикой;
- создания структурированной и регулярно обновляемой информационной базы, где хранились бы все данные обо всех сотрудниках и событиях, которые с ними происходят в компании (достижениях, повышении квалификации, приобретении новых навыков, разработанных инновациях и т. п.);
- автоматизацию всех HR-процессов, использование информационных систем, интернет-технологий для дистанционного взаимодействия с кандидатами и сотрудниками, игровые технологии в обучении и развитии.

Если рассмотреть даже базовый процесс работы с персоналом (подбор — обучение — оценка — стимулирование и развитие) и данные, которые необходимы для его выполне-



Рис. 2. Информационные потоки, обеспечивающие базовый процесс работы с персоналом.





**Рис. 3.** Пример комплексной информационной HR-системы на базе платформы «1С:Предприятие 8».

ния, можно увидеть, что все процессы работы с персоналом взаимосвязаны в единую систему с помощью информации (рис. 2). Часть этой информации формируется в результате учета и накопления данных (например, компетенции сотрудников, затраты). Другая часть является результатом планирования: бюджет, структура компании, вакансии, KPI, требования к должности и т. п.

На рис. 2 показан только внутренний контур компании и информационные потоки, обеспечивающие базовый процесс работы с персоналом. В реальности информационное поле компании должно поддерживать все процессы управления персоналом, охватывать внешние источники данных (порталы электронного обучения, банки резюме и пр.) и разделяться по уровням управления в компании (корпоративное управление персоналом, локальные процессы работы с кадрами в удаленных подразделениях и дочерних предприятиях, кадровый учет в центрах учета). Для этого требуется комплексная информационная система, которая включает в себя несколько взаимосвязанных модулей или программных продуктов. Пример комплексной информационной HR-системы на базе платформы «1С:Предприятие 8» приведен на рис. 3.

По данным последнего глобального исследования, проведенного Британской компанией McGreggor Voyal в 2015 году, большинство HR-специалистов (72 %) отмечают, что для успеха в бизнесе очень важно иметь digital-стратегию в HR. При этом 73 % специалистов не имеют такой стратегии, а 54 % планируют уже в ближайшее время запустить digital-инструменты в сфере управления персоналом.

В России в последнее время также наблюдается рост интереса к автоматизации функций управления персоналом. По данным исследования Tadviser, проведенном в 2014 году, «важнейшей тенденцией российского рынка HRM является смена парадигмы автоматизации управления персоналом: все большее число российских предприятий испытывают потребность в автоматизации функций HRM за пределами расчета заработной платы и учета кадров, то есть непосредственно инструментов управления персоналом»<sup>2</sup>.

Эффективное управление человеческим капиталом, требует оперативного получения, обработки и анализа большого количества данных о персонале и применения современных технологий. Эта область задач, получила название HR Digital.

Эксперты компаний, выполняющих проекты в области автоматизации HR-процессов, отмечают, что фокус внимания предприятий смещается в сторону таких задач, как:

- управление эффективностью деятельности персонала (оценка компетенций сотрудников, оценка достижения и мотивация на основе KPI сотрудников);
- управление организационной и штатной структурой предприятия;
- автоматизация управления бюджетом на персонал.

По словам некоторых из них, доля проектов по управлению эффективностью возросла с 10–20 % до 40 %

## Информатизация процессов управления персоналом: типичные ошибки и способы их решения

Несмотря на растущий интерес к построению целостной автоматизированной системы управления персоналом, проекты в данной области зачастую не приносят руководству ожидаемого результата. Основные причины, с которыми это связано:

1. недостаточная интеграция HR-процессов с другими процессами компании. Зачастую работу службы персонала воспринимают как самостоятельный, изолированный от остальной деятельности блок; считается, что HR-служба сама способна о себе позаботиться я, а ее деятельность — «черный ящик» для остальных подразделений, из которого периодически появляется новый сотрудник или программа обучения;
2. при внедрении информационной системы мало внимания уделяется методическим вопросам, лежащим за рамками автоматизации: проработке методологии, определения требований к аналитическим разрезам отчетов, анализу смежных процессов, из которых в HR-службу должна поступать значимая информация. Например, данным по целям, установленным руководителями сотрудникам, или данным о фактических результатах работы за период;
3. внедрение в практику компании новых инструментов управления требует серьезных организационных изменений: пересмотра регламентов и инструкций, перераспределения обязанностей, ввода в информационную базу и систематизации данных, накопленных за предыдущие периоды.

Кроме того, выбирая систему, на которой планируется автоматизировать HR-процессы, руководство опасается «раздувания зоопарка ИТ-решений» и стремится выбрать один продукт, который бы решал все задачи. А это зачастую либо невозможно, либо не опти-

<sup>2</sup> Обзор «Российский рынок HRM-систем».





мально, так как все HR-системы имеют свою фокусировку и «заточены» под определенную специфику.

Какие же моменты необходимо учесть, чтобы система управления человеческим капиталом действительно работала и была эффективна?

1. Постановка целей и выстраивание процессов управления должны происходить при участии руководителей всех функциональных подразделений. Это позволит обеспечить интегрированность процессов управления персоналом в единую модель управления компанией, согласовать требования к результатам, информационному взаимодействию между всеми заинтересованными или вовлеченными в эти процессы участниками.

**В условиях кризиса выстраивание процессов управления человеческими ресурсами и включение их в общую систему управления бизнесом может стать ключевой зоной развития для многих предприятий.**

2. При планировании проектов, связанных с автоматизацией HR-процессов, важно заложить существенный объем работ по проработке методологической и организационной составляющих, описанных выше. Такую работу рекомендуется проводить с привлечением ИТ-специалистов, которые будут участвовать в выборе информационной системы. Это позволит на начальном этапе понять особенности, которыми должно обладать ваше решение, и подобрать оптимальный набор продуктов или комплексную систему.

3. При формировании требований к информационной системе и к команде, которая будет ее внедрять,

важно оперировать терминами результата и эффективности бизнеса. Хорошо, когда в проектном задании описывается, какие функции автоматизирует система. Но еще лучше, когда в нем фиксируется полезный эффект, который компания собирается получить за счет автоматизации. Например, увеличение скорости получения аналитических отчетов в  $n$  раз, сокращение времени на поиск информации по кандидату до  $m$  секунд, сокращение погрешности в планировании бюджета затрат на персонал с 20 до 10 %.

\*\*\*

Управление человеческим ресурсом — сложный и трудоемкий процесс. Его эффективность заключается в том, чтобы обеспечить максимальное раскрытие и использование потенциала каждого сотрудника для достижения целей компании с оптимальным вложением в него имеющихся у компании ресурсов. В сложившихся экономических условиях выстраивание данного процесса, его включение в общую систему управления бизнесом и обеспечение необходимой информацией может стать ключевой зоной развития для многих предприятий на ближайшие несколько лет.